

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO MARCELO PEREIRA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ENGENHARIA DE PRODUTO NO
SETOR AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

CURITIBA

2016

PAULO MARCELO PEREIRA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ENGENHARIA DE PRODUTO NO
SETOR AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em MBA Gestão
Estratégica, turma de 2015 da Universidade
Federal do Paraná com o requisito à obtenção do
título de Especialista MBA em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Queila Regina Souza Matitz.

CURITIBA

2016

DEDICATÓRIA

A Deus e aos meus pais por dar-me amor, saúde e conhecimento para chegar nesta etapa. A minha esposa pelo contínuo amor, dedicação e compreensão. Aos mestres por nos transmitir, como todo empenho, os conhecimentos abordados neste curso.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de turma e trabalho que participaram deste processo de aprendizagem e que contribuíram para que os conceitos estudados pudessem ser totalmente compreendidos e transmitidos. A minha esposa por todo o suporte e compreensão durante todo período do curso e pesquisa.

“Insanidade é fazer sempre a mesma coisa e
esperar resultados diferentes”.

Albert Einstein

RESUMO

Nas últimas décadas, tem-se observado uma preocupação crescente por parte dos estudiosos das organizações com o tema do comprometimento organizacional. O conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho. O trabalho proposto busca mensurar o nível do comprometimento organizacional (CO) e quais dos tipos predominam dentro de uma equipe de engenharia de desenvolvimento de produto de uma montadora de automóveis. Para isso, será utilizada uma pesquisa para mensurar o nível de comprometimento para identificar se o colaborador fica na empresa por uma orientação afetiva, um reconhecimento de custos associados e dificuldades para sair da empresa ou obrigação moral para permanecer na empresa.

Palavras-chave: Trabalho. Engenharia. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

In the last decades it has seen a growing concern among scholars of organizations with the theme of organizational commitment. The concept of commitment is part of the long tradition of studies that seek to identify and understand personal factors that determine human behavior at work. The proposed work seeks to measure the level of organizational commitment (CO) and which types predominate within a product development engineering team of a car assembly plant. For this, a survey will be used to measure the level of commitment to identify whether the employee is in the company for an affective orientation, recognition of associated costs and difficulties to leave the company or moral obligation to stay in business.

Key words: Job. Engineering. Organization Commitment.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO.....	26
TABELA 2- PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	27
TABELA 3 - NÍVEL DE COMPROMETIMENTO.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE EMPREGADOS NAS MONTADORAS*	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CO – Comprometimento Organizacional

RH – Recursos Humanos

UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	<i>APRESENTAÇÃO DO TEMA</i>	<i>12</i>
1.2	<i>CONTEXTO</i>	<i>12</i>
1.3	<i>OBJETIVOS DA PESQUISA.....</i>	<i>13</i>
1.3.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>13</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>14</i>
1.4	<i>JUSTIFICATIVA</i>	<i>14</i>
2	REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1	<i>COMPROMETIMENTO NO TEMPO.....</i>	<i>16</i>
2.2	<i>CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO COMPROMETIMENTO</i>	<i>17</i>
2.3	<i>TIPOS DE COMPROMETIMENTO</i>	<i>19</i>
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	<i>PERGUNTA DE PESQUISA E PRESSUPOSIÇÕES</i>	<i>22</i>
3.1.1	<i>Pergunta de Pesquisa.....</i>	<i>22</i>
3.1.2	<i>Pressuposições.....</i>	<i>22</i>
3.2	<i>CATEGORIAS DE ANÁLISE.....</i>	<i>23</i>
3.3	<i>COLETA DE DADOS</i>	<i>23</i>
3.4	<i>MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....</i>	<i>24</i>
3.5	<i>DIFICULDADES À REALIZAÇÃO DO TRABALHO</i>	<i>24</i>
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4.1	<i>CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....</i>	<i>26</i>
4.2	<i>PESQUISA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</i>	<i>27</i>
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	31
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	36
	APÊNDICE B - RESULTADO DA PESQUISA POR RESPONDENTE	38

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa estudar o grau predominante de comprometimento organizacional (CO) de uma equipe de engenharia de desenvolvimento de produto e validação de componentes de uma multinacional montadora de automóveis que possui uma unidade de desenvolvimento de produto e manufatura situada no Brasil.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O comprometimento das pessoas na empresa é um conjunto de princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão de recursos humanos. (SÁ; LEMOINE, 1998).

Na área da psicologia comportamental, os estudos sobre comprometimento do trabalhador procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação. (BASTOS; PEREIRA, 1997).

Isto quer dizer que cada um investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, e também quando adere aos valores que constituem a cultura da empresa.

Na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização, sendo capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores.

O investimento profissional que o comprometido faz leva-o a adotar comportamentos bem particulares vis-à-vis da organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar. (MEYER; ALLEN, 1997).

1.2 CONTEXTO

A competitividade e o rápido avanço tecnológico obrigam as empresas a adquirirem formas de se manterem rentáveis e competitivas. A redução de custos operacionais e a capacitação contínua de colaboradores fazem parte do conjunto de

medidas vitais para que as empresas consigam enfrentar o cenário atual que é um cenário de forte crise econômica e crise no setor automotivo no Brasil.

Em paralelo a esse cenário, executivos e gestores das montadoras de automóveis passam por diversas dificuldades de RH, conseqüentemente, dificuldades em motivar as equipes para atender os objetivos de desempenho definidos pela empresa no intuito de se manter competitiva e rentável nesse mercado que vive uma drástica queda de vendas. Internamente nessas empresas, percebe-se a quantidade de pesquisas sobre comprometimento organizacional com o intuito de entender o nível de CO que possam explicar comportamentos dos colaboradores.

A situação atual das montadoras reforça a necessidade de estudo sobre o tema, pois, junto com outros gestores, foi identificado que a predominância e a falta de comprometimento organizacional podem ser uma das maiores dificuldades encontradas na empresa que trabalho, sendo que sou gestor de uma equipe de engenharia de desenvolvimento de produto e validação de componentes.

Após análises de pesquisas internas da empresa realizadas em anos anteriores, foi identificado que as maiores dificuldades não estão ligadas aos assuntos técnicos, porém, assuntos ligados ao índice de envolvimento dos colaboradores. Considerando esses resultados de pesquisas anteriores sobre deficiências que causam o baixo índice de envolvimento dos colaboradores, mostram uma real necessidade profissional que tenho como gestor. Diante desse contexto, o intuito do presente trabalho é de identificar o nível e predominância do comprometimento organizacional e diante dos resultados, entender possíveis causas de baixo comprometimento, para posterior definição de ações de melhoria do comprometimento organizacional da equipe considerada.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de comprometimento predominante dos colaboradores da equipe de engenharia de desenvolvimento de produto e validação de componentes de motores, caixas de câmbio, componentes de adaptação do motor ao veículo e

componentes de chassi de uma empresa multinacional atuante no setor automotivo brasileiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Definir questionário adequado para realização da pesquisa de coleta de dados;
- b) Identificar dentro da equipe definida os colaboradores elegíveis para participação da pesquisa onde serão coletados dados primários;
- c) Realizar a pesquisa de coleta de dados primários com os colaboradores elegíveis dentro da equipe definida;
- d) Tabular os dados coletados;
- e) Analisar os dados coletados;
- f) Descrever os resultados obtidos.

1.4 JUSTIFICATIVA

No cenário atual do país, onde a indústria automotiva passa por uma das piores crises no Brasil, notasse as dificuldades enfrentadas pelos gestores para conseguir que as equipes atendam os objetivos de desempenho definidos pela empresa. Cenário onde as empresas demandam um grau de comprometimento cada vez maior de seus colaboradores para que estes consigam atingir os objetivos determinados. Em contra partida, as empresas diminuíram ou até mesmo cortaram investimentos em capacitação, condições de trabalho e aumentos salariais, gerando um grande desafio para manter um elevado grau de comprometimento entre colaborador e empresa.

Estudo recente realizado junto com mais de 3.300 líderes empresariais e de RH, em 106 países, por uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido (DTTL - *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*) mostram que empresas estão enfrentando uma crise eminente no compromisso dos seus colaboradores e na capacidade que têm para retê-los. Esse estudo revela que o número de entrevistados que avaliaram o compromisso dos seus colaboradores como sendo "muito importante" duplicou de 26% no ano passado para 50% este ano. Cerca de 60% dos líderes empresariais e de RH afirmaram não ter um programa adequado para medir e melhorar o compromisso de seus colaboradores. (ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SERVICE, 2015).

O Presidente do IBC mostra a importância de estratégias de RH para evitar a desmotivação e perda de produtividade. Outro fator importante mencionado é a necessidade dos gestores buscarem compreender as dúvidas e medos dos colaboradores e explicar de forma clara e aberta, qual contexto e os reais objetivos da organização. (MARQUES, 2015).

Considerando o exposto acima e relevância do tema, considero um item primordial para que as empresas consigam reter seus colaboradores e competência de desenvolvimento de produto no intuito da indústria automotiva retomar o crescimento no Brasil e conseqüentemente, se tornar competitiva aos países mais desenvolvidos e justificar desenvolvimento de projetos no Brasil ao invés de diminuir a engenharia local e manter somente a manufatura.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 COMPROMETIMENTO NO TEMPO

Pesquisas científicas têm sido realizadas sobre a importância do comprometimento do colaborador com a organização, entretanto, ainda em meio a tantos debates, não se considera efetivamente que se tenha uma resposta para essas perguntas, quando considerada a complexidade humana.

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho ganhou forte impulso a partir do final dos anos de 1970 e início dos anos 1980, período fortemente marcado pela investigação do comprometimento organizacional. (BASTOS, 1993).

Os estudos sobre comprometimento organizacional buscam conhecer os mestres do comprometimento e as consequências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. O volume de pesquisas tem crescido nas últimas décadas. Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um indício de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho.

O trabalho clássico de Mowday, Porter e Steers (1982) transformou-se no modelo dominante de pesquisa na área, sendo que esta se encontra centrada na identificação dos antecedentes do comprometimento, consolidando-se em uma estratégia de pesquisa, em suas linhas básicas, se define pelo uso de dados quantitativos e emprego de análises estatísticas crescentemente sofisticadas para detectar vínculos causais entre dados coletados. Nos anos de 1980 começaram a surgir os primeiros textos de caráter mais reflexivo sobre a investigação do comprometimento no trabalho, apontando diretrizes cujo impacto só se fez sentir anos mais tarde, com os trabalhos de Morrow (1983), Meyer & Allen (1984) e Reichers (1985) que delineiam, em larga medida, os caminhos futuros da pesquisa sobre comprometimento. (BASTOS, 1998, pag 31).

Nos anos 1990, o comprometimento passa a ser considerado como um fenômeno multidimensional. A pesquisa dominante sobre comprometimento ainda lida com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanentes, perdendo de vista o processo de mudança em si. Apenas recentemente surgem textos que se debruçam sobre os problemas subjacentes à relação entre mudanças organizacionais e comprometimento com o trabalho. (BOYD, 1992).

A origem do termo técnico, na língua inglesa, *commitment*, tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar. Na linguagem cotidiana, muitos significados estão associados ao uso desse conceito. Ferreira (1999) define o termo comprometer (do latim *compromittere*) com alguns significados extraídos do uso do conceito na linguagem cotidiana tais como “fazer assumir compromisso, obrigar por compromisso, implicar, envolver, dar como garantia, empenhar, expor a perigo, arriscar, aventurar, pôr alguém em má situação ou em situação suspeita, assumir compromisso, responsabilidade, obrigar-se.” Tais significados estão associados ao termo compromisso que, por sua vez, estende-se à ideia de assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso. Essa última noção, diferentemente da anterior, ressalta a força de um vínculo que traz no seu bojo, principalmente, a expectativa de que as ações conduzirão a um resultado/estado desejável. (BASTOS, 1994, p. 24).

Sob a ótica cotidiana, os conceitos comumente encontrados de comprometimento estão relacionados a aspectos positivos e negativos, em que a ausência da ideia de “compromisso e envolvimento” reflete-se na falta de comprometimento do indivíduo. O comprometimento diz respeito também a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que demonstram intenções, sentimentos, desejos.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos entre colaborador e organização.

Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional. (BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998).

2.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO COMPROMETIMENTO

No âmbito das organizações, comprometimento passou a significar adesão, ou seja, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.

Segundo Meyer e Allen (1997), o termo “comprometimento” em relação à organização baseados em três temas como indicados pelas categorias rotuladas, isto é, o comprometimento tem sido visto como refletindo uma orientação afetiva em direção à organização, um reconhecimento de custos associados com restos de organização, e obrigação moral para permanecer com a organização, reconhecendo

que cada uma dos três graus de definições representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento.

Como se observa, o conceito de comprometimento é definido por outros conceitos como o de envolvimento, de identificação e de apego. Termos estes que, segundo Bastos (1994), são utilizados como construtos em tradições de pesquisas. Eles apresentam um núcleo de significado que os aproxima, mas tem na noção de engajamento em um curso de ação a dimensão principal em termos de sua cientificidade.

De acordo com Salancik (1977), o autor indica que “as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio”. O autor ressalta ainda que três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

- a) volição – a percepção de que a ação deu-se por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- b) reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso implica altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso da ação;
- c) caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

O comprometimento apresenta características peculiares quando analisado sob a crítica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho. O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças, ou, ainda, a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Meyer e Allen (1997) argumentam que o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o colaborador e uma organização pode tomar três formas distintas:

- a) quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas;
- b) quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória;
- c) quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo.

Pode-se entender que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo para com o trabalho. Reconhecendo que cada uma dos três graus de definições representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento.

Ainda que não tenha uma definição única, o propósito básico dos teóricos tem se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e melhorar a produtividade.

2.3 TIPOS DE COMPROMETIMENTO

Existem dois tipos de comprometimento organizacional que são amplamente utilizados como o comprometimento calculativo que é baseado no trabalho de Becker (1960) e a segunda vertente que é o comprometimento atitudinal, sendo o tipo mais estudado no momento.

Segundo Mowday (1979, p.225), “o comprometimento atitudinal representa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma particular organização e com seus objetivos, e deseja manter-se como membro a fim de facilitar a consecução desses objetivos”.

Considerando o trabalho de Allen e Meyer (1990), trabalho se destaca ao procurar integrar as maiores conceituações para o comprometimento atitudinal descritas na literatura, em um modelo de três componentes de comprometimento organizacional.

O componente afetivo do comprometimento organizacional, proposto pelo modelo, refere-se à ligação emocional dos empregados, identificação e envolvimento com a organização. O componente de continuação refere-se ao comprometimento baseado nos custos que os empregados associam com o deixar a organização. Por fim, o componente normativo refere-se ao sentimento de obrigação dos empregados para permanecer na organização. (ALLEN E MEYER, 1990, p.01).

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem porque eles querem, aqueles com forte comprometimento de continuação porque eles necessitam e aqueles com forte comprometimento normativo porque eles sentem que deveriam fazer assim. (ALLEN E MEYER, 1990, p.03).

Já Becker e Billings (1993 apud MEYER; ALLEN, 1997) identificaram, em seus trabalhos, diferentes modelos de comprometimento para as diversas constituições dentro de uma organização, os autores encontraram quatro perfis diferentes:

- a) localmente comprometidos: refere-se aos funcionários que estão ligados a seu supervisor e trabalho de grupo;
- b) globalmente comprometidos: são aqueles funcionários que estão ligados à administração superior e à organização como um todo;
- c) o comprometido: refere-se àquele funcionário que está ligado a ambos, isto é ao seu supervisor e a um grupo e também à organização como um todo;
- d) não comprometidos: são aqueles funcionários que não estão ligados nem ao local nem ao global.

A maioria das pesquisas concentra seus esforços nos enfoques afetivo, instrumental e normativo, sendo que estas partem de um ponto em comum. Partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Os enfoques diferem apenas na forma como o vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional.

Entretanto, Meyer e Allen (1997) somente reconhecem a existência dos três estilos de comprometimentos referidos, indicando que estes, por sua vez, reduzem a rotatividade. Segundo os autores, é possível encontrar num determinado indivíduo níveis diversificados de comprometimento como, por exemplo, uma forte necessidade (calculativo), uma forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existir combinação de níveis dos três componentes na composição de um estado de comprometimento organizacional.

De qualquer forma, observa-se no comprometimento que o que se espera como objetivo primeiro não é o desempenho, a produtividade ou o alcance de metas individuais, mas, sim, a internalização de crenças e a submissão do indivíduo a uma identidade organizacional desconsiderando o comprometimento com a profissão.

3 METODOLOGIA

Para avaliar o grau de comprometimento do público alvo, realizou-se pesquisa com caráter exploratório com o objetivo de estimular os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema proposto. Escolheu-se pesquisa do tipo qualitativa com o intuito de mostrar aspectos subjetivos e atingir motivações não explícitas de maneira espontânea.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Para realização da pesquisa, foi adotada estratégia de pesquisa do tipo de estudo de caso único, no intuito de analisar alguns comportamentos dos colaboradores da empresa objeto do estudo, observando-se como e porque tais comportamentos acontecem.

3.1 PERGUNTA DE PESQUISA E PRESSUPOSIÇÕES

3.1.1 Pergunta de Pesquisa

Qual é o grau predominante de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma equipe de engenharia de desenvolvimento de produto e validação de componentes de motores, caixas de câmbio, componentes de adaptação do motor ao veículo e componentes de chassi de uma empresa multinacional atuante no setor automotivo brasileiro?

3.1.2 Pressuposições

Pressuposição 1: O grau de comprometimento Afetivo é predominante e os colaboradores tem uma ligação afetiva muito forte com a empresa.

Pressuposição 2: O grau de comprometimento Instrumental é predominante e o colaborador não tem sentimento de afeto e gratidão pela empresa.

Pressuposição 3: O grau de comprometimento Instrumental é predominante devido a situação atual de redução de oportunidades na indústria automobilística no Brasil.

Pressuposição 4: O grau de comprometimento Normativo é predominante e o colaborador tem muita gratidão e se sente obrigado em permanecer na empresa.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nas últimas décadas e após leitura de diversos modelos, a escolha foi do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1996). Modelo que foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e se apoia em estrutura tridimensional.

- a) comprometimento como um apego (*Affective Commitment*) ou Afetivo;
- b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, chamado de *Continuance Commitment* ou Instrumental;
- c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, chamado de *Normative Commitment* ou Normativo.

3.3 COLETA DE DADOS

Como o intuito da pesquisa é compreender melhor os colaboradores da equipe com a possibilidade de influenciar no seu comportamento, a escolha foi à utilização de dados primários.

Segundo Mattar (2005, p. 159), “dados primários são aqueles que ainda não foram coletados anteriormente”.

O tipo de coleta de dados foi um questionário único, adaptado do questionário utilizado por Fonseca (2001), em sua dissertação de mestrado “Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho”.

Após adaptação do questionário citado acima a versão final utilizada na pesquisa, descrita no (APÊNDICE 1), foi realizada somente através de uma coleta de dados do tipo seccional. O questionário foi aplicado diretamente aos colaboradores da equipe após explicação do objetivo da pesquisa e instruções de preenchimento. Após orientações, foi solicitada a concordância em participar da

pesquisa de forma anônima. Antes da entrega do questionário para preenchimento, foi negociado prazo de retorno e local de entrega definido (urna fechada para manter a confidencialidade dos participantes). A orientação para preenchimento do questionário aplicado na pesquisa está descrito no (APÊNDICE 1).

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

O questionário definido e disponível no (APÊNDICE 1) serviu para medir o nível predominante de comprometimento organizacional, pois foi estruturado e medido em escala do tipo Likert 5 pontos.

A escala do tipo Likert considera a seguinte cotação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

O questionário utiliza a escala de comprometimento organizacional elaborada por Meyer e Allen (1997), composta por 18 itens e que foi traduzida e validada para o contexto brasileiro. (FONSECA, 2001).

Esta escala reflete estados psicológicos do indivíduo na sua relação com a organização, a qual afeta a sua resolução de permanecer ou não nela. São três as naturezas de estados psicológicos abordadas nesse instrumento:

- a) comprometimento como um apego (Affective Commitment) ou afetivo (vínculo emocional em relação à organização) – itens 1 a 6 do questionário;
- b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, chamado de Continuance Commitment ou Instrumental – itens 7 a 12 do questionário;
- c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, chamado de Normative Commitment. – itens 13 a 18 do questionário.

Após realização da pesquisa para coleta de dados, foi realizada análise documental dos dados e tabulados utilizando o programa Microsoft Office Excel.

3.5 DIFICULDADES À REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Considerando a acessibilidade da população em estudo que compreende uma equipe interna de engenharia da empresa que trabalho, mesmo sendo uma

população homogênea e tendo facilidade operacional, uma das dificuldades encontradas foi pela falta de conhecimentos estatísticos para definir uma amostra probabilística, entretanto, foi escolhido o tipo de amostragem não probabilística, selecionando colaboradores da equipe com mais de seis meses de contratação na modalidade de contrato por tempo indeterminado, excluindo os prestadores de serviços terceirizados e colaboradores na modalidade de contrato por tempo determinado. Com isso, buscou-se uma boa condução para produzir rapidamente resultados satisfatórios e com menor custo quando comparados com uma pesquisa com amostragem probabilística.

Na elaboração do questionário para realização da pesquisa, outra dificuldade encontrada foi à impossibilidade de adicionar questões específicas como gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho na empresa, pois seria possível identificar o respondente da pesquisa diante desses dados e tornar a pesquisa não confidencial ao nome do participante, porém foi possível resolver essa questão de outra forma e ter essa informação para ter resultado satisfatório da pesquisa.

Outra dificuldade de grande relevância foi o fato de que mesmo tendo aprovação e incentivo do RH e do responsável de comunicação exterior da empresa que trabalha em realizar o presente trabalho, houve restrição em divulgação do nome da empresa e participantes da entrevista, sendo necessário firmar um termo de confidencialidade com a empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada entre os dias 29 de julho e 12 de agosto de 2016 através do preenchimento do questionário descrito no tópico 3.3 e de dados de RH dos colaboradores envolvidos no estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Considerando a disponibilidade dos dados de RH dos colaboradores participantes da pesquisa, não foi necessário adicionar a perguntas específicas de gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho na empresa no questionário utilizado na pesquisa. Além de ter posse dos dados de RH dos participantes, não foi definido perguntar no questionário de pesquisa pelo risco potencial dos colaboradores questionarem a confidencialidade de identificação pessoal, pois seria possível identificar o nome do participante com o perfil de idade e tempo de trabalho na empresa.

Quanto ao gênero, a amostragem considerada foi de 93,5% do sexo masculino e 6,5% do sexo feminino, como mostra a (TABELA 1), o que demonstra a predominância de homens nas equipes de engenharia de produto da montadora de automóveis considerada no estudo.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO

Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	58	93,5%
Feminino	4	6,5%

FONTE: O autor (2016).

Dos 62 colaboradores elegíveis e que receberam o questionário da pesquisa, a média de idade é de 38 anos, o mais novo tem 28 anos e o mais velho tem 62 anos. Por não existir identificação dos respondentes, os valores considerados foram de toda a amostra que receberam o questionário da pesquisa.

O nível de escolaridade é alto por se tratar de uma equipe de engenharia, sendo 94% com nível superior completo ou superior e 6% com nível de ensino técnico. Nessa amostragem, existem colaboradores com nível de especialização, mestrado e doutorado, mostrando o alto nível de escolaridade.

Outro dado relevante é o tempo de trabalho na empresa, média de 7,5 anos, sendo o de menor tempo com 4,5 anos de empresa. Esse tempo mínimo de permanência na empresa pode ser motivado pelo fator do início da crise no setor automotivo em 2012, onde, não ocorreram novas contratações no departamento de engenharia da empresa considerada, somente demissões em grande escala desde 2012 até a presente data.

4.2 PESQUISA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No total, foram entregues 62 questionários dentro da população escolhida e o retorno foi de 48 questionários totalmente preenchidos, representando uma participação de 78% de participação da pesquisa, como mostrado na (TABELA 2).

TABELA 2- PARTICIPANTES DA PESQUISA

Descrição Equipe de Engenharia	Quantidade de Colaboradores
Motores e Caixa de Marchas	14
Calibração de Motores e Caixas Automáticas	11
Adaptação do Motor no Veículo	13
Sistemas de Suspensão, freios e direção	24
Total de respondentes da pesquisa	48
Total elegíveis e participantes da pesquisa	62

FONTE: O autor (2016).

Após tabulação e análises dos dados obtidos, foi possível identificar algumas características dos colaboradores da equipe de engenharia definida no escopo do trabalho, conforme estão descritas abaixo.

O resultado da pesquisa mostra uma diferença significativa entre os três tipos de Comprometimento Organizacional, com predominância no comprometimento instrumental conforme demonstrado na (TABELA 3). Os dados detalhados da pesquisa de cada respondente estão no (APÊNDICE 2).

TABELA 3 - NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

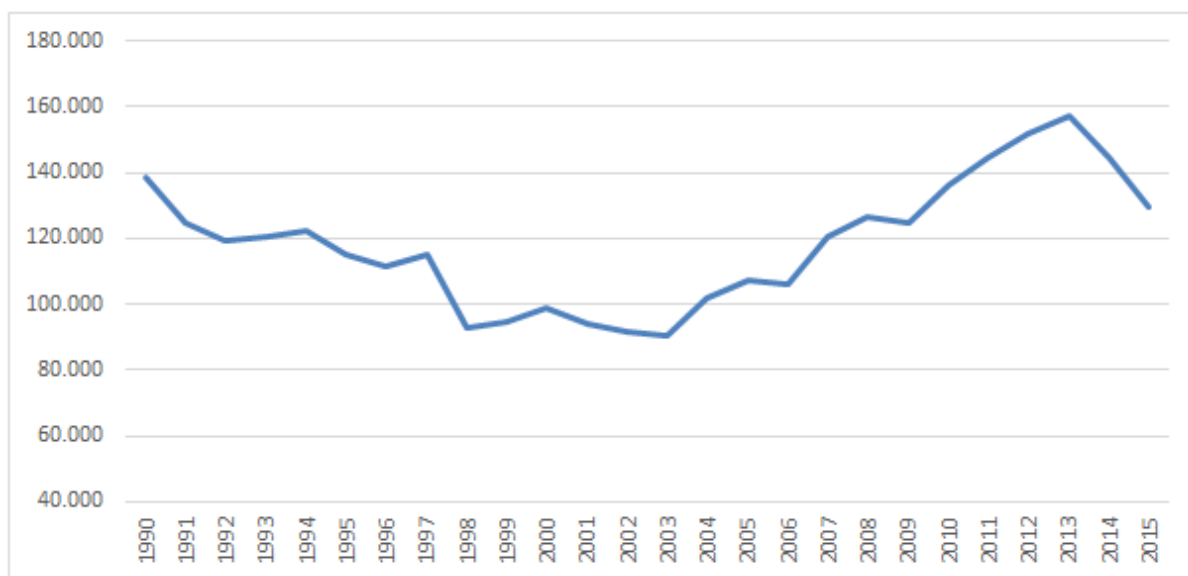
Tipo de Comprometimento	Porcentagem
Afetivo	58%
Instrumental	70%
Normativo	49%

FONTE: O autor (2016).

Uma das pressuposições é que o estudo foi realizado dentro de um departamento da empresa que foi criado a partir de 2006, tendo colaboradores com tempo médio de serviço na empresa de 7,5 anos, sendo que quase toda totalidade dos colaboradores não tiveram mudança de departamento interno em função da especialidade requerida em equipes de engenharia de desenvolvimento. Diante disso, uma das pressuposições é que esses colaboradores exercendo a mesma função por tanto tempo, pode ser natural que alguns possam se sentir desvalorizados e que comecem a trabalhar apenas por necessidade ou pela falta de outra opção profissional e não por obrigação.

Outra pressuposição considerada foi existência da grande dificuldade que o colaborador possa ter em conseguir outro emprego por falta de oportunidade profissional e não por obrigação, identificado na pesquisa pela grande diferença percentual de 21% entre o comprometimento instrumental e normativo (TABELA 3), tudo isso, relacionado ao momento delicado da economia brasileira e crise no setor automotivo que mostra a queda de postos de trabalho conforme descrito abaixo (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE EMPREGADOS NAS MONTADORAS*



FONTE: ANFAVEA (2015).

*Posição em 31 de dezembro de cada ano.

Complementando a análise sobre o comprometimento instrumental, outra pressuposição é relativa à consideração que na pesquisa, todos os níveis hierárquicos foram considerados dentro da população estudada, tendo abrangência desde o cargo de engenheiro júnior até gerente geral. Com essa consideração, existe uma possibilidade do resultado do comprometimento instrumental ter sido minimizado pelo fato dos entrevistados com cargo de chefia possam apresentar maior comprometimento afetivo do que os seus subordinados. Esses colaboradores com cargo de chefia tendem a serem pessoas mais valorizadas, nutrindo um sentimento de afeto pela empresa em que trabalham.

Diante das pressuposições descritas, é de suma importância lembrar que teorias sobre o tema não enfatizam de forma explícita que o ideal seria ter o comprometimento afetivo acima dos outros dois tipos considerados nessa pesquisa, porém, essa ideia é expressa por especialistas que defendem o assunto através de seus discursos, deixando a seguinte questão: O que é mais viável para a empresa: o colaborador permanecer porque gosta, permanecer por falta de opção no mercado de trabalho ou permanecer por obrigação? (DAVENPORT, 2000).

Esta pergunta deve servir de reflexão àqueles que questionam quanto à necessidade de colaboradores comprometidos pelo apego à empresa.

Também é de relevância citar, que em uma pessoa não se encontra apenas um tipo de comprometimento, entretanto, um deles domina o sentimento do indivíduo, sendo possível que um colaborador goste de trabalhar em determinada empresa, mas, por outro lado, sente que tem certa obrigação pelo que a empresa já fez por ele. Considerando isso, pode-se ocorrer que algumas pessoas se sentem na obrigação de retribuir o que já recebeu da empresa, podendo coexistir o comprometimento afetivo junto com o comprometimento normativo, todavia, dentro da pesquisa realizada, não foi constatado esse fenômeno, tendo somente algumas exceções de colaboradores com predominância do tipo de comprometimento normativo, quando visualizados dados individuais por respondente da pesquisa que estão no (APÊNDICE 2).

O comprometimento instrumental não possui muita ligação com o tipo de comprometimento afetivo e comprometimento normativo, pois o colaborador que tem alto índice de comprometimento instrumental, não há predominância de sentimento de afeto e gratidão pela empresa, não se sentindo na obrigação de permanecer, podendo deixar a empresa na primeira oportunidade que tiver.

A última pressuposição considerada foi o comprometimento normativo e o resultado da pesquisa mostra o baixo grau desse tipo de comprometimento que foi de 49% (TABELA 3), podendo ser um alerta para os gestores da empresa que o colaborador não se sente na obrigação de permanecer na empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto na apresentação dos resultados no capítulo 4, verificou-se a predominância do comprometimento organizacional do tipo instrumental na empresa considerada nesse trabalho. Portanto, esse tipo de comprometimento mostra que o colaborador permanece na empresa enquanto sente benefícios nessa escolha, porém, pode abandonar a empresa a qualquer momento que tenha em troca um benefício superior ao dado pela empresa atual.

Outro dado importante da pesquisa foi o resultado do comprometimento do tipo afetivo que pode mostrar uma falta de identificação do colaborador com a organização e gerar uma falta de união do colaborador com a empresa e diminuir o seu desempenho pessoal por falta de se esforçar a favor da empresa e também pela possível falta de lealdade com a empresa.

Com o fechamento dessa análise de pesquisa realizada, a recomendação é que seja realizada uma apresentação da conclusão desse trabalho ao responsável de RH do setor estudado e diretor de engenharia da empresa considerada nesse estudo, pois, acredito que compete à empresa diante do exposto, entender e decidir se o grau de comprometimento predominante é um fator essencial e está em convergência com o planejamento estratégico da empresa.

Como gestor de equipe, considero essencial manter os colaboradores motivados, pois o grau de comprometimento afetivo e normativo poderiam ser maiores no intuito de manter um quadro de colaboradores comprometidos com a empresa, buscando a satisfação diária do colaborador para que possam dedicar-se de forma espontânea e não pelo receio ou necessidade de perder benefícios.

Vale ressaltar que essa conclusão foi realizada através das respostas do questionário respondido pelos colaboradores que contribuíram para esse levantamento de dados. Também não existem estudos que comprovem que cada tipo de comprometimento é mais importante que o outro e que torne o colaborador mais ou menos comprometido com a empresa.

Considerando as limitações descritas no presente trabalho, a sugestão é da realização de estudos complementares focando a ampliação do conhecimento a respeito das causas que tornam o colaborador comprometido ou não e através dessa maior abrangência de uma nova pesquisa, definir um plano contemplando

ações de curto, médio e longo prazo, no intuito de convergir com os objetivos de ter e manter uma equipe comprometida com a organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of vocational behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SERVICE. **Empresas enfrentam crise no compromisso dos Colaboradores**. Disponível em <<http://www.aprocs.pt/artigos/rh/empresas-enfrentam-crise-no-compromisso-dos-colaboradores/>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio**. Encontro Anual da ANPAD, v. 22, 1998.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida GA; PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, Antonio VB. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Unpublished doctoral dissertation. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BECKER, Thomas E. et al. **Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance**. Academy of management journal, v. 39, n. 2, p. 464-482, 1996.

BECKER, H. S. **Notes on the concept commitment**. The American Journal of Sociology, v.66, n.1, p. 32-40, 1960.

BOYD, Robert; RICHERSON, Peter J. **Punishment allows the evolution of cooperation (or anything else) in sizable groups**. Ethology and sociobiology, v. 13, n. 3, p. 171-195, 1992.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2009.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**. NBL Editora, 2000.

DE MORAES, Fabíola Meazza Meneghini; GODOI, Christiane Kleinubing; BATISTA, Marcos Aurélio. **Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003**. Revista de Ciências da Administração, v. 6, n. 12, p. 31, 2004.

DE SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. 1998.

FONSECA, Carlos Alberto Monsore da. **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Salvador: UFBA. Dissertação. Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2001.

MARQUES, José Roberto. **Estratégias de RH em momentos de crise**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/estrategias-de-rh-em-momentos-de-crise/>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F; ENDERS, Wayne T; SALES. **Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional** (Meyer e Allen, 1991). RAC, São Paulo, v. 2, n. 3, p67-87, set./dez. 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991. *Commitment in the workplace : theory, research and application*. London : Sage Publications, 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. **Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization**. *Journal of applied psychology*, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Testing “side-bet theory” of organizational commitment : some methodological considerations**. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MORROW, P.C. **Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment**. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500, 1983.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York : Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

REICHERS, A.E. **Review and reconceptualization of organization commitment.** Academy of Management Review, v.10, n.3, p.465-476, 1985.

SÁ, M. A. Diniz de; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa.** Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Links Importantes:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400010

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

PESQUISA: Grau de comprometimento de engenheiros de desenvolvimento de produto do setor automotivo.



Informações para Preenchimento.

Prezado (a),

Sou aluno do curso de especialização de MBA Gestão Estratégica, no Setor de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Federal do Paraná (UFPR) e estou desenvolvendo uma pesquisa para a monografia de conclusão do curso, na qual proponho um estudo sobre o comprometimento organizacional dentro de equipe de engenharia de produto de motores à combustão, caixas de câmbio, calibração motor e peças de adaptação motor e componentes de suspensão.

Para que a coleta de dados seja confidencial, sua identificação não é necessária.

Agradeço sua disponibilidade de tempo e sua valiosa colaboração ao responder a pesquisa, contribuindo com o trabalho em desenvolvimento.

Estou a sua disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário para preenchimento da pesquisa. Cel: 11 9 8356 7605 / e-mail: pcelo@yahoo.com.br

Nas questões de pesquisa na próxima página, favor assinalar com um "X" o número que melhor corresponda a sua avaliação, usando os critérios descritos abaixo. Agradeço que todas as questões sejam respondidas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Atenciosamente,

Paulo M.P. Silva

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2	Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3	Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	1	2	3	4	5
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1	2	3	4	5
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7	Na situação atual, ficar nesta organização é uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora.	1	2	3	4	5
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10	Nesse momento, eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1	2	3	4	5
11	Se eu não tivesse me esforçado tanto nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
12	Uma das consequências negativas de deixar esta organização, seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
13	Eu não sinto obrigação de permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	1	2	3	4	5
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5
16	Esta organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
18	Eu devo muito a esta organização.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993)

Comentários Finais (Opcional)

APÊNDICE B - RESULTADO DA PESQUISA POR RESPONDENTE

